



# Travail et management en contexte associatif

Pascal Ughetto

## ► To cite this version:

| Pascal Ughetto. Travail et management en contexte associatif. 2013. <hal-00834043>

**HAL Id: hal-00834043**

**<https://hal-enpc.archives-ouvertes.fr/hal-00834043>**

Submitted on 14 Jun 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Travail et management en contexte associatif

Pascal Ughetto

Université Paris-Est, LATTS

Pour le sens commun comme pour les chercheurs, il allait jusqu'à présent de soi que le travail était une réalité des entreprises et des administrations et que, en revanche, le bénévolat relevait d'un principe de participation désintéressée qui excluait de considérer les associations comme des univers de travail ordinaires : on ne va pas pratiquer ses activités bénévoles comme on se rendrait au travail<sup>1</sup>. Mais les associations salarient de plus en plus d'actifs et deviennent des lieux de travail banalisés, tandis que, inversement, le bénévolat se trouve même à pouvoir être valorisé dans les recherches d'emploi. Il tend à revêtir le statut d'expérience de travail au même titre que d'autres.

Dès lors, que signifie travailler dans une association, s'y acquitter de tâches parfois complexes ? En s'appuyant sur le cas d'une grande association caritative, le Secours populaire (SPF), pour laisser voir ce qui s'y fait quotidiennement, on constate que s'y effectue du travail, qui n'a en soi rien d'évident et qui ne peut raisonnablement se dérouler sans être soutenu par des formes d'organisation. Partant de là, on observe une certaine proximité avec des questions existant dans les entreprises : en particulier, la tendance, lorsque les gens ne s'estiment pas suffisamment aidés par un cadre de travail organisé, y compris des prescriptions, à se décourager, à se démobiliser.

---

<sup>1</sup> Ce texte est une synthèse de : M.-C. Combes et P. Ughetto, « Malaise dans l'association : travail, organisation et engagement », *Travailler*, n° 24, 2010, p. 153-173.

## 1. La découverte d'un nouveau continent du travail : les associations

Les associations sont, de plus en plus, des lieux d'emploi rémunéré et le bénévolat n'entretient pas que des rapports de rupture, mais aussi de continuité, avec l'activité salariée, par exemple, pour des jeunes qui le font valoir comme expérience dans un CV ou pour des retraités de fraîche date qui veulent continuer à avoir une activité, mais dans des conditions différentes de l'emploi salarié dont ils sortent. Aller en association, comme bénévole, c'est donc aussi travailler, bien qu'autrement.

Mondes du travail, les associations n'échappent pas aux conflits typiques des rapports employeurs/salariés. Les conseils de prud'hommes reçoivent de plus en plus d'affaires opposant un employeur et un travailleur associatifs. Ces épisodes contraignent les associations à se reconnaître comme un monde du travail qui, s'ignorant, impose parfois des conditions de réalisation des tâches qui se retournent contre les individus.

Au sein de l'analyse sociologique, le travail associatif est promu depuis peu comme un champ de recherche à part entière. Se dessine une nouvelle entrée dans l'étude des associations, non plus par les voies classiques de l'analyse des valeurs militantes et des profils de bénévoles, mais, au contraire, en inscrivant directement l'objet de recherche dans une perspective de travail. Concrètement, quelles réalités recouvre le fait de travailler en association, quelles situations, quelles tâches, quels dilemmes, quels plaisirs ? Au Secours populaire, le travail est très largement pris en charge par une population bénévole – en cohabitation et interaction avec des salariés,

souvent en contrats aidés, sans frontières très nette dans le déroulement de l'activité.

Les données utilisées ici sont issues d'une enquête réalisée dans les permanences du Secours populaire. Dans un premier temps, pour recueillir l'information sur les activités assurées, leur organisation, l'agencement de l'espace, le matériel à disposition, et tenir compte de la variété possible des situations locales, des ressources et des modes d'organisation, quatre comités locaux ont été étudiés, chacun situé dans une fédération départementale différente. Cela a permis d'identifier cinq grands domaines d'activités dont les deux principaux – l'accueil et la gestion des stocks – ont fait l'objet d'un approfondissement dans un second temps, de nouveau par entretiens et observations et dans quatre nouvelles fédérations. Cela a conduit à décrire, dans chaque fédération, les finalités de l'activité de travail, les points saillants de l'activité elle-même, les connaissances et outils mobilisés.

## **2. Le Secours populaire : une association où « cela travaille »**

Les grandes associations caritatives sont de véritables univers de production. Depuis les années 1980, elles sont gagnées par une augmentation massive des volumes distribués et on les voit devenir, de fait, des lieux de production ayant leurs exigences au même titre qu'une administration publique ou qu'une entreprise.

Le Secours populaire n'est pas une structure unique mais une collection d'associations loi 1901. Lorsqu'une permanence se monte dans une ville, un quartier, une entreprise, elle se constitue avec ce statut, tout comme les « fédérations » de niveau départemental. Vis-à-vis d'elles, l'Union nationale du Secours populaire français n'est rien d'autre qu'une association sans pouvoir hiérarchique. Dans une organisation telle que celle-là, les responsables nationaux font appel au consensus et au bon vouloir : ils ne sont pas des employeurs à qui on reconnaîtrait une légitimité à édicter une

régulation de contrôle. Au Secours populaire, le travail n'est pas une catégorie régulièrement utilisée. Si, tous les jours, de la production se fait dans les comités locaux et si du travail y est mobilisé, pour autant, cela n'est pas forcément pensé comme tel et ce travail n'est pas obligatoirement connu ni formalisé par le niveau national, du moins jusqu'à récemment.

Le Secours populaire poursuit des objectifs généraux comme venir en aide aux individus et familles démunis, en respectant des valeurs – ne pas développer de l'assistance mais permettre aux individus de reprendre le cours normal de leur vie, avec autonomie. Il le fait autour de quelques grands types d'opérations : aide alimentaire et vestimentaire, organisation de sorties et de vacances pour les enfants et les familles, solidarité internationale, etc.

Par l'enquête on peut cependant faire émerger un tableau plus concret des réalités de la production et du travail dans les comités locaux, évoquant elles-mêmes plusieurs champs professionnels : le travail social (dans les permanences, on accueille des publics en difficulté, on les écoute, on les questionne et on les rassure, on facilite l'accès aux droits sociaux, à des activités culturelles et touristiques) ; une activité logistique (la distribution, en particulier de l'aide alimentaire, nécessite de la collecte, de l'approvisionnement, de la gestion des stocks) ; un travail administratif (secrétariat, standard...), l'entretien et la maintenance (bâtiments...), sans compter toute une activité d'encadrement de l'ensemble.

Bénévoles et salariés se prêtent à ces activités sans distinction de rôles : il n'y a pas des activités qui, par nature, seraient confiées aux premiers et d'autres aux seconds. Ce ne sont pas les statuts mais les besoins et les bonnes volontés qui dictent la répartition des tâches.

### 3. Les bénévoles en demande d'organisation

D'un certain point de vue, si les associations caritatives comme le SPF parviennent à assumer leur production à grande échelle, c'est parce qu'il y a de l'organisation en place. L'activité des comités locaux n'est pas rudimentaire elle ne manque pas de technicité. Accueillir des personnes et gérer des stocks, ces tâches ne s'accomplissent que parce que, face à des risques constants d'être submergé par l'activité, dépassé par l'ampleur de la tâche, autant d'apprentissages collectifs sont constitués, de méthodes développées. Loin de l'apparente improvisation intuitivement associée au bénévolat, il faut, au contraire, des connaissances précises, de l'expérience et une organisation collective. Le problème est que cette organisation existe de fait mais reste peu explicite et l'aide reçue par les individus est aléatoire.

Chaque jour, dans les permanences, on réalise une affectation d'individus, sinon à des postes, du moins à des tâches, affectations considérées par chacun comme se faisant sur le mode de l'évidence, l'organisation laissant les appropriations d'activités se faire un peu spontanément. Mais à suivre de près des bénévoles, on voit que ceux-ci éprouvent de la difficulté à réaliser leur production dans un tel contexte où des investissements de ce type n'ont pas été pensés.

Le bénévole, venu et restant au SPF en toute liberté, n'est pas à l'abri de moments de lassitude à l'égard du travail à accomplir. Invités à parler de leur activité de travail, les bénévoles finissent même par exprimer des sentiments de ras-le-bol : « Le tri, le tri, le tri : ras-le-bol du tri ! ». Tout en étant bénévole, on peut éprouver la pénibilité des tâches, plus ou moins plaisantes, ce qu'elles coûtent à faire. Ce point est loin d'être anecdotique ou exceptionnel. Il est relaté par d'autres travaux sur les associations.

Dans un tel contexte, un monde de bénévoles n'offre pas le tableau enchanté d'un engagement de tous les instants, d'une

foi jamais ébranlée. Jean-Claude et Roger s'occupent de gestion des stocks. Le premier explique qu'au SPF, on se forme sur le tas :

« Jean-Claude : Moi, quand je suis arrivé, on se connaissait déjà (...). Alors, j'ai commencé à en faire un peu avec lui et, après, il m'a dit "Tu te débrouilles". J'ai demandé s'il y avait des instructions et il m'a dit "Les instructions, il n'y en a pas".

Roger : C'est Jean-Claude qui a tout inventé, tout seul.

Jean-Claude : J'ai fait douze tableaux sur informatique que j'ai mis sur disquette pour les antennes et comités, je leur ai donné des notes, comme ça ils savent comment et avec quoi il faut remplir les tableaux, comme ça, après, pour centraliser tout, c'est simple. J'ai fait un classeur par antenne et comité où il y a tout dedans pour remplir les tableaux, mais ils ne les regardent jamais.

Roger : Moi, au début, quand je suis arrivé, on m'a montré les tableaux du siège et on m'a dit "Il faut que tu remplisses ça [le bilan annuel de solidarité matériel]" et c'est tout. C'est moi qui est allé chercher les renseignements partout. Il n'y a pas de règlement, ni de circulaire, ni que dalle (...) C'est tout, c'est pas une administration, c'est pas une entreprise où il y a des règles et patati et patata, où il faut faire comme ci ou comme ça. Ici, c'est de votre initiative, c'est "Donne ces renseignements-là mais démerde-toi comme tu veux, c'est pas mon problème." »

Dans ces échanges, les bénévoles expriment une fierté de leurs réalisations dans un cadre aussi peu normé (« c'est lui qui a tout inventé ») et, simultanément, le sentiment d'être abandonné (« démerde-toi »). Jean-Claude exprime aussi la déception de voir un outil qu'il a créé par souci d'efficacité ne pas être repris, voire imposé (« ils ne les regardent jamais »), comme si ceux qui œuvrent à mettre plus d'organisation dans le fonctionnement quotidien n'étaient pas soutenus par une quelconque hiérarchie. Le sentiment d'isolement de beaucoup de bénévoles va de pair avec l'absence de

contraintes. Les personnes sur le terrain perçoivent souvent assez mal le fonctionnement de l'association. Dans la plupart des comités, on se forge ses propres représentations de ce qu'il faut faire et comment, et on se « débrouille ».

L'efficacité quotidienne des comités est confiée, pour une bonne part, à une addition de bonnes volontés et d'importation des compétences, mais cela a ses limites, qui se retournent parfois contre ces individus. Se dévouant pour une association, ils n'en attendent pas moins un peu de soutien, un peu plus d'organisation. Il faut bien comprendre la nature exacte de cette dernière. Celle-ci est, au sens propre, ce qui organise l'activité, rend possible de l'accomplir de manière organisée et non pas dans un désordre handicapant. Une organisation du travail – de l'activité de travail – recouvre des choses parfois extrêmement rudimentaires pourvu qu'elles aient le pouvoir de mettre de l'ordre, de réduire les pertes d'énergie, la « dispersion ». Cahier ou tableau informatisé, peu importe : ce qui compte est surtout l'intention d'organiser la matière avec laquelle on se débat.

#### **4. Organiser dans une association : une légitimité très controversée**

Organiser n'est ni cognitivement ni moralement facile à penser dans un contexte associatif. C'est en tout cas là une dimension de l'engagement bénévole qui renouvelle les conclusions que l'on peut porter sur les formes contemporaines d'attachement des individus à l'activité militante. Les sociologues se sont beaucoup interrogés sur d'éventuels nouveaux profils de militants, caractérisés par des attachements plus labiles : on les verrait quitter aussi vite qu'ils y ont adhéré une association qui les déçoit, sans être retenus par les attachements communautaires et les fidélités idéologiques que pouvaient manifester les générations précédentes, aux convictions (catholiques, communistes, etc.) fortes. En réalité, les conditions dans

lesquelles ces bénévoles doivent exercer leur activité comptent beaucoup.

Cependant, s'avouer personnellement les doutes que l'on forme, à l'égard de son souhait de rester dans l'association, à l'épreuve du travail et de son manque d'organisation, est source d'inquiétude pour les bénévoles. Au minimum, il peut leur apparaître délicat, en univers associatif, d'utiliser des catégories qui paraissent empruntées au monde de l'entreprise, à rebours de l'effort incessant pour se démarquer de celle-ci. Les acteurs associatifs, ou certains d'entre eux, ont, alors, un mouvement de recul. Là où certains admettront la nécessité de « se pencher sérieusement sur notre travail de responsables d'organisation », « sans avoir peur d'utiliser le mot management », d'autres verront là l'oubli que « nous sommes là pour les bénéficiaires », non pour nous écouter nous-mêmes. S'écouter, ce serait mitiger l'engagement. La reconnaissance du travailleur associatif est alors problématique parce que, précisément, elle véhicule le caractère conditionnel de l'engagement, attentif au retour que ce travailleur espère trouver dans le regard de l'autre, autorité hiérarchique ou destinataire de son travail. L'engagement dans le travail (susceptible de flancher) entre en conflit avec l'engagement militant (considéré comme devant être infaillible). D'un point de vue moral, parler de son travail, c'est se préoccuper de soi aux dépens d'autrui. Cognitivement, la catégorie « travail » s'oppose à la catégorie « dévouement » : si la seconde est posée par la théorie indigène comme constitutive de l'association, alors la première doit céder la place et ne doit pas prétendre s'en emparer.

Et cependant, là où les associations font figure de cas exemplaire, c'est dans le fait qu'on voit s'y exercer la contrainte de devoir ménager les personnes. Le fait d'organiser rencontre, en univers associatif, des contraintes plus lourdes, au point de pouvoir faire penser que l'association est obligée de sacrifier parfois fortement sur l'efficacité. La difficulté de l'association est

de devoir mettre au travail des individus sans humilier inutilement ceux qui ont déjà la bonté de donner de leur temps à l'association. C'est pour cela que des cahiers ne sont pas immédiatement abandonnés au profit d'un tableur informatique, même si celui-ci simplifierait le travail.

En même temps, cela soulève de façon quasi expérimentale la question d'une navigation habile entre les contraintes pour mieux progresser. Une association comme le Secours populaire n'est pas imperméable à toute organisation, elle n'est pas sans organisation, ni sans évolution ou progression de son organisation. Mais ses membres sont obligés de faire dominer le souci du ménagement... pour ne pas dire du management.